

学校编码: 10384

学号: 17520081151302

分类号____密级____

UDC____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

财务共享服务的应用研究

Research on Financial Shared Services

林茂坤

指导教师姓名: 林 涛 教 授

专 业 名 称: 会 计 学

论文提交日期: 2011 年 4 月

论文答辩时间: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2011 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

过去 30 年，技术进步和经济发展为企业的成长提供了良好的契机，企业的财务活动亦随着企业经营的扩张而广泛分布在各地，传统分散的财务组织模式开始逐渐凸显出其劣势：规模不经济、大量的重复劳动和资源浪费、隐性的联合成本、不协调和低效率。同时，企业竞争环境的变化迫切要求财务组织重新定位自己的角色，在决策支持、风险管理等关键领域中发挥更为广泛的作用。在这种背景下，作为一种新的管理模式，财务共享服务应运而生，并得到了理论界和实务界的广泛关注。

财务共享服务模式消除了多余的协调以及重复的、非增值的作业，显著降低了财务组织的运营成本、提高财务服务效率和服务质量，并且有利于业务单元专注于当地业务的核心价值活动。更重要的是，财务共享服务的推广应用可以将财务人员从日常事务中解脱出来，更多的参与到战略决策支持及财务分析等更有价值和创造性的工作中，支持企业集团战略的有效执行和落实。

本文首先回顾了国内外有关财务共享服务的理论研究，全面系统地总结和介绍了财务共享服务的概念、特点、发展过程、适用范围等基本理论，然后结合我国的制度背景指出财务共享服务的战略定位应是同时提升财务效率和业务洞察，从而促使财务组织成为价值整合者，并在财务管控方面发挥更大的作用。随后，借鉴国内外的实践经验，讨论了财务共享服务的实施方法，并指出实施财务共享服务模式的一些关键成功因素。在理论探讨的基础上，本文进一步应用案例研究的方法对中兴通讯财务共享服务的最佳实践进行深入剖析，总结归纳了实施财务共享服务的方法体系。文章的最后，对财务共享服务模式的未来进行展望，指出财务共享服务模式在我国可能的发展趋势。

关键词：财务；共享服务；财务管控

厦门大学博士论文摘要库

ABSTRACT

The last three decades have been a dynamic period for the business community. Enterprises have become larger and larger with the rapid development of technology and economy, and the traditional scattered, small-sized mode of finance organization has shown more and more disadvantages, such as diseconomy of scale, large quantity of repeated labor and waste of resource, recessive united cost and low efficiency. What's more, Enterprises operating in highly competitive markets are under enormous pressure to create more value in business, so finance organization must redefine its role in business and transform itself from the traditional 'scorekeeper' role to true business partner, in order to meet increasing demands on business planning, risk management and so on. One way to meet the challenge is for enterprises to implement financial shared services model. Financial shared services model is a kind of new management practice for corporations and has become the most discussed topic in finance in the last few years in our country. Today, more and more organizations begin to recognize the benefits of implementing a financial shared services approach.

Financial shared services model is using in organization as the optimal solution to the need to both reduce the cost and improve the performance of core financial services, and the new finance organization will support and add value to all areas of the business. Enterprises can significantly reduce the cost of day-to-day operation and gain economies of scale and improved productivity by consolidating and centralizing repetitive or transaction-based activities. Of course, business units now can also focus on improving performance in their core business areas with the support of financial shared services model. What is more important, the most obvious opportunities of financial shared services model come from eliminating non-value-added activities such as data entry, multiple authorization processes and reconciliations. Implementing a financial shared services solution will free financial staffs to focus on higher-value tasks such as business strategies, and significantly reduce the tension between the finance organization and front line personnel.

Firstly, the paper discusses the theoretical as well as applying value of the subject and introduces relevant research at home and abroad. Secondly, it gives a brief summary of relevant concepts and an overview on financial shared services theory, including definition, features, development, applicability etc. Thirdly, the paper points out that financial shared service model should be used to improve finance efficiency and business insight in order to make finance organization become value integrator. And financial shared services model should also play a more important role in financial management and control in China. Fourthly, based on practical experience of financial shared services in North American and European markets, the paper gives a guide on how to implement financial shared services in enterprises, and details the critical success factors of financial shared services implementation in China. Fifthly, the paper analyzes the best practice case in ZTE Corporation. In the analysis, a financial shared services methodology is summarized and created from ZTE Corporation's experience. Finally, the paper briefly introduces the developing orientation of financial shared services model in our country.

Key Words: finance; shared services; financial management and control

目 录

摘 要	I
ABSTRACT	III
第一章 导论	1
1.1 选题的背景和意义	1
1.2 相关研究文献回顾	2
1.2.1 国外研究综述	2
1.2.2 国内研究综述	4
1.3 研究的内容和方法	6
1.4 研究的创新与不足	7
第二章 财务共享服务基本理论	8
2.1 财务共享背景	8
2.2 共享服务	10
2.2.1 共享服务的概念界定	10
2.2.2 共享服务的运作模式	11
2.2.3 共享服务的基本特征	13
2.3 财务共享服务	13
2.3.1 财务共享服务的概念界定	13
2.3.2 财务共享服务的理论基础	16
2.3.3 财务共享服务的适用对象	17
2.3.4 财务共享服务中心的业务范围	18
2.3.5 财务共享服务中心的组织模式	19
第三章 财务共享服务的战略定位	22
3.1 财务共享服务的优势分析	22
3.2 财务共享服务的价值创造体系	23
3.3 财务共享服务的财务管控职能	30
第四章 财务共享服务的构建实施	35
4.1 财务共享服务计划总体框架	35
4.2 财务共享服务计划生命周期	36
4.2.1 战略规划	37
4.2.2 构建设计	39
4.2.3 部署运营	45
4.2.4 优化提升	46
4.3 财务共享服务计划实现路径	47
4.3.1 统一标准	47
4.3.2 集中整合	48

4.3.3 优化流程	49
4.4 财务共享服务关键成功因素	49
4.4.1 关键原则	49
4.4.2 变革管理	52
4.4.3 绩效管理	52
第五章 财务共享服务的实践——基于中兴通讯的案例分析	54
5.1 中兴通讯财务共享背景	54
5.1.1 中兴通讯简介	54
5.1.2 财务管理困局	54
5.2 中兴通讯财务共享之路	56
5.2.1 财务共享服务中心建设	56
5.2.2 财务业务一体化进程	60
5.2.3 财务共享服务的关键因素	62
5.3 中兴通讯财务共享服务的实施成效与启示	64
5.3.1 中兴通讯财务共享服务的实施成效	64
5.3.2 中兴通讯财务共享服务的启示	67
第六章 结语	69
参考文献	72
致 谢	76

Table of Contents

Abstract in Chinese	I
Abstract in English	III
Chapter 1 Introduction	1
1.1 Background and Meaning	1
1.2 Literature Review	2
1.2.1 Foreign Literature Review	2
1.2.2 Domestic Literature Review.....	4
1.3 The Content and Research Method	6
1.4 Innovation and Drawback	7
Chapter 2 Basic Concepts and Theories	8
2.1 The Background of Financial Shared Services	8
2.2 Shared Services Model	10
2.2.1 Concepts of Shared Services	10
2.2.2 Development of Shared Services.....	11
2.2.3 Basic Features of Shared Services.....	13
2.3 Financial Shared Services Model	13
2.3.1 Concepts of Financial Shared Services	13
2.3.2 Theory Basis of Financial Shared Services	16
2.3.3 Users of Financial Shared Services.....	17
2.3.4 The Scope of Financial Shared Services Center.....	18
2.3.5 The Structure of Financial Shared Services Center	19
Chapter 3 Strategic Positioning of Financial Shared Services	22
3.1 The Advantages of Financial Shared Services	22
3.2 The Value Creation Framework of Financial Shared Services	23
3.3 The Role in Financial Management and Control I	30
Chapter 4 Implementing Financial Shared Services	35
4.1 Implementation Framework of Financial Shared Services Plan	35
4.2 The Life Cycle Model of Financial Shared Services Plan	36
4.2.1 Pre-Assessment	37
4.2.2 Design.....	39
4.2.3 Implementation.....	45
4.2.4 Optimization	46
4.3 The Realization Way of Financial Shared Services Plan	47
4.3.1 Standardization	47
4.3.2 Centralization.....	48

4.3.3 Process	49
4.4 Critical Success Factors of Financial Shared Services	49
4.4.1 Key principles.....	49
4.4.2 Change Management.....	52
4.4.3 Performance Management	52
Chapter 5 Case Study: ZTE Financial Shared Services model	54
5.1 The Background of Financial Shared Services in ZTE.....	54
5.1.1 Introduction of ZTE.....	54
5.1.2 Difficult Situation of Financial Management	54
5.2 The Way of Financial Shared Services in ZTE.....	56
5.2.1 Establishing Financial Shared Services Center	56
5.2.2 Financial Integration	60
5.2.3 Critical Success Factors of Financial Shared Services in ZTE	62
5.3 Implementation Effect of Financial Shared Services and Experience from ZTE	64
5.3.1 Implementation Effect of Financial Shared Services in ZTE	64
5.3.2 Experience from ZTE	67
Chapter 6 Conclusion	69
Reference	72
Acknowledgements.....	76

第一章 导论

1.1 选题的背景和意义

在过去的几十年中,经济的强劲增长和高新技术的广泛应用,为企业的发展壮大提供了良好的契机,促进了集团企业乃至跨国企业的大量涌现,集团化发展使企业的经营规模和经营范围不断扩大,亦使企业的财务工作伴随着经营的扩张而广泛分布在各地,集团财务管控难度不断增大,如何对分支机构进行高效管理、如何统一部署公司的财务制度和财务流程、如何控制集团公司的现金流等问题成为财务管理领域的重难点。此外,经济全球化背景下企业兼并收购层出不穷,市场竞争加剧,客观上要求财务工作更多的参与企业价值创造,为企业保持竞争活动的高效率和有利的竞争地位做出更多的贡献。在此背景下,按照传统方式组织财务工作难免存在瑕疵,主要包括如下几个方面:

第一,财务部门在各分支机构的重复建设导致资源的浪费和成本的高企;

第二,财务部门的垄断地位使其工作效率和服务质量低下;

第三,财务部门的大部分资源为基础核算业务所占据,决策支持等高端服务能力不足。

为此,理论界和实务界均进行了不懈的努力并做出了一些有益的探索,其中,财务共享服务作为一种新的财务模式,以顾客需求和市场竞争为导向,可以显著降低企业日常财务工作的处理成本、提高财务工作效率和服务质量并有效支持企业集团战略的执行,因而逐渐受到了关注。

财务共享服务在欧美国家得到了广泛的应用,甲骨文、福特、通用电气、美国运通、IBM等国际知名企业的成功应用更证明了其运营模式的有效性。由于经济发展阶段、企业成熟程度及国家制度背景等方面的差异,财务共享服务理念引入我国的时间相对较晚,时至今日,我国企业对其推广应用仍然处于“摸着石头过河”的阶段。

本文在充分借鉴国内外先进理论研究和实践经验的基础上,对财务共享服务的概念、应用价值、基本特征、实施框架、变革管理等方面进行了理论上的探讨研究,并以中兴通讯为例进行了案例研究,期望能够起到抛砖引玉的作用,同时也期望在财务思维和方法上,对我国企业的财务共享实践有所帮助。

1.2 相关研究文献回顾

1.2.1 国外研究综述

Sophie Cacciaguidi-Fahy、John Currie 和 Martin Fahy 等人（2002）在 ACCA No. 79 研究报告中对财务共享服务进行了详细的探讨。该报告调查总结了跨国公司和公共部门在英国及爱尔兰地区设立财务共享服务中心的实践经验，研究表明在欧洲成熟的市场中寻求持续的竞争优势绝非易事，泛欧背景下高度的竞争对组织产生了巨大的成本压力，因而降低成本是大部分欧洲企业设立财务共享服务中心最初的动机，但从长远角度看，为企业创造战略价值才是财务共享的内在驱动因素，因而报告认为企业如果想在全球化背景下进行竞争，就必须以最低的成本支持最优质的技术和商业流程。研究报告同时以 Whirlpool 公司为代表进行案例分析，探讨了 Whirlpool 实施财务共享服务的动机、共享服务中心选址以及财务共享服务的关键成功因素等问题，从而深入研究了财务共享服务在跨国公司中的应用。^[1]

实施共享服务^①的目的在于为企业打造优势竞争地位。实现成本节约以获取成本优势是众多欧美企业设立共享服务中心的初始动机之一，因而共享服务中心本身必须具备较高的成本管理水平，Ann Triplett 和 Jon Scheuman（2000）从作业成本管理角度建立了共享服务中心的成本管理框架，企业可依照此框架对服务成本进行管理、向内部客户收费或与外部服务供应商进行竞争。^[2]不过，近年来越来越多的企业意识到成本控制仅是共享服务的优势之一，Douglas W Webster（2007）指出成为优质的服务供应商才是共享服务中心最重要的角色定位。^[3] Leland I Fors（2001）则从企业收购、兼并、合资以及业务剥离的角度研究了共享服务的竞争优势，由于任何新设立的业务单元都可以从共享服务中心及时购买到相应的服务，无需为新业务单元配套设置财务会计等相关职能部门，也无需整合被收购兼并公司原有的职能，因而可以有力的支持企业扩张。^[4]

在共享服务的基本特征方面，市场导向和客户需求驱动是共享服务区别于传统集中战略的显著特征，但在转向市场导向的过程中，Kathy Williams（2001）

^①在欧美国家，由于共享服务思想已从最初的财务领域扩展到 IT 技术、人力资源、法律等方面，因此有一部分研究文献会使用“共享服务”这个具有更广泛含义的词汇，而不是“财务共享服务”，但其研究的内容大多仍然以财务共享服务为主，例如美国管理会计师协会（IMA）的 No.5G 管理会计公告。

认为,共享服务部门的产品/服务必须富有竞争力,且企业应当具备与组织能力、客户需求相当的进入战略,并保证相应的组织执行能力。^[5]共享服务的另一个重要特征是流程再造和流程管理。与流程再造(BPR)相似,共享服务同样关注流程 and 客户需求,因而流程再造运动的经验教训可以为共享服务的推行提供借鉴价值。Frank Ulbrich (2006)详细探讨了二者之间的共通之处,总结了流程再造运动的得与失,并从流程优化的视角为共享服务的实施提供了指导:共享服务的推行必须得到组织的认同,来自管理当局的承诺尤其重要;一个清晰而务实的期望有助于目标的实现;信息技术有利于变革的成功,但不应高估信息技术的作用,其本身并不会直接创造奇迹。^[6]Anthony Hesketh (2008)则从企业战略决策的角度分析比较了共享服务与业务流程外包之间的异同点,指出实践中共享服务可能存在的不足及风险。^[7]

作为一种先进的管理思想,共享服务模式不仅在私人部门中拥有成功的典范,在公共部门中亦广为应用。公共部门时常面临削减行政管理成本的公众压力,而公共部门大量重复、标准化的事务又无疑为共享服务模式提供了广阔的舞台。过去十几年,共享服务在公共部门的运用已经为美国纳税人节约了一大笔费用,Irwin T David (2005)分析指出了共享服务未来推广过程中可能存在的障碍,建议联邦政府应进行充分的规划,尤其注意数据的统一和转换、员工沟通、培训方面的管理与计划。^[8]John Marshall (2009)分析了共享服务的未来趋势,并借鉴美国公共部门已有的共享服务经验,提出在美国政府部门进一步推广共享服务的构想,以便联邦政府重新配置资源,更多的从事高价值服务。^[9]ACCA No. 79 研究报告(2002)也以东部医药服务保健机构(EHRA)为例探讨了财务共享服务在公共部门的应用经验。^[1]

在共享服务的实施方面,早期的学者多从特定的方面着手,如Curtis Miller (1999)着重探讨了内部审计人员在共享服务中心建设过程中的角色定位及关键审计因素。^[10]2000年,美国管理会计师协会(IMA)(2000)出台了No. 5G 管理会计公告,构建了一个较为全面的实施框架,为共享服务的实施应用提供了详细的指南,提出共享服务的实施应包括机会分析、设计、实施、优化四个步骤,并分析了共享服务实施过程中可能存在的陷阱。^[11]ACCA No. 79 研究报告(2002)则强调指出,由于文化、标准等方面的差异,在将美国的财务共享服务经验移植

到欧洲时必须进行修正,以探求适合欧洲地区的财务共享服务模型,实施过程中源自组织高层清晰的愿景、战略和支持是财务共享服务成功的关键。^[1]Tom Olavi Bangemann (2005) 在系统介绍了基本理论后,也详细地描述了共享服务的实施步骤,但与 No. 5G 管理会计公告的实施框架有诸多相似之处。^[12]

1.2.2 国内研究综述

财务共享服务思想引入我国的时间相对较晚,无论是学术界的探讨研究还是实务界的应用实践都尚处于发展阶段。陈虎、董皓合著的《财务共享服务》(2009)是目前国内首次系统介绍和研究财务共享服务的著作。作者从财务管理变革背景和财务共享服务基本理论出发,通过独特的理论视角与财务共享服务实践相结合,系统地解说了财务共享服务的特点、优势、财务共享服务中心的选址、实施、操作、管理等内容,最终概括提炼出财务共享服务管理的一般模型,为国内学术界和实务界进一步研究和实践财务共享服务提供了坚实的参照系。^[13]

赵晨(2010)从财务共享的概念入手,认为财务共享服务就是通过将易于标准化的财务业务进行流程再造与标准化,并由财务共享服务中心统一对其进行处理,以达到降低成本、提升客户满意度、改进服务质量、提高业务处理效率目的的作业管理模式。在界定概念的基础上,作者深入探讨了财务共享服务的特征、功能、适用范围以及实施进程中的关键点。^[14]

张瑞君、张永冀(2008)分析了企业集团应用财务共享服务的动因,指出支持企业集团的发展战略、强化集团财务管控、降低财务管理成本是我国当前企业集团实行财务共享服务的主要动机。财务共享服务模式通过优化、细化财务流程,实时监控分子公司的财务状况和经营成果,从而提高财务运作效率,降低财务管理成本,强化财务管控,并最终推进企业集团发展战略的实施。在分析动因后作者提出了构建财务共享服务模式的四个步骤:实行财务管理制度的标准化、实现分散式管理模式向集中化管理模式的转变、通过财务流程再造实现财务共享服务中心的业务和数据的整合、借助信息技术实现财务共享服务中心整体能力和效率的提升。^[15]何瑛(2010)进一步探讨分析了实施财务共享服务的核心要素和风险控制问题,指出人员和文化、流程和组织、技术和系统是财务共享服务实施过程中的三大核心要素。同时,在实施财务共享服务过程中,企业应尽可能预测并识别战略、组织及执行三个层面的风险,保证财务共享服务的成功推行。^[16]

此外,众多学者和实务人员还从其他各种角度阐释了财务共享服务思想,丁文欣(2010)从流程视角研究总结了财务共享服务的流程管理,认为财务共享服务的本质是流程的共享,其主要思路是建立流程管理机制,进而规划、衡量、优化这个机制、使之真正实现稳定高效。同时,流程管理应重点关注服务水平协议、收费标准、单据归档、持续优化四个要素。^[17]班晓瑾(2010)站在风险管理的角度上,指出财务共享服务以其标准化、流程化的特点,实现了降低管理成本、强化财务管控等目标,但财务共享服务的应用过程也可能带来新的管理风险,因此应建立一个基于财务共享平台的财务稽核体系,保证风险管理、内控及稽核工作能够有效落实。^[18]梁军花、袁宏词(2010)则应用内部供应链思想研究了财务共享服务的构建问题,在对财务共享服务中心的产品供应链进行分析的基础上,指出了财务共享服务体系构建过程中应关注的重点问题,包括建立持续系统的客户服务管理体系,为价值增值奠定基础;对财务业务开展流程化改造和产品化管理,推进服务成本的不断降低;重视服务质量的评测与跟踪,全面推动企业价值增值和成本降低。^[19]而何涛(2009)、沈丽萍(2010)等人侧重于研究财务共享服务的绩效考核问题。^{[20] [21]}

在财务共享服务的实践应用方面,IBM全球企业咨询服务部(2007)重点研究了共享服务在中国保险行业的应用,并从国内保险企业运营模式现状出发,建议中国保险行业从标准化和集中运营的梳理开始,逐渐向共享服务转型,为国内保险业的实务操作提供了指导。^[22]陈虎、胡耀光、常艳等人(2008)在回顾国内外理论研究及企业实践的基础上,结合国内企业竞争环境背景,提出了适用中国企业集团的财务共享服务应用模式,并指出建立财务共享服务模式需要注意的问题,为完善财务管理理论和企业集团战略实践作出了重要贡献。^[23]

段培阳(2009)实地走访和调研了许多国内企业的财务共享服务中心,对部分典型案例进行深入探讨分析,归纳总结了国内企业集团建立财务共享服务中心的实践经验,为后续企业建立财务共享服务中心提供借鉴和指导。作者指出,由于法律、制度、文化、产权结构以及思维习惯的差别,中国企业集团在实施财务共享服务时,必须认真考虑国内情况、行业特点和企业自身实际。规模较大、分支机构众多、经营单一且便于执行统一规则和流程、风险管控要求较高的企业比较适合建立财务共享服务中心。^[24]

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库